

Ort- und zeitflexibles Arbeiten: willkommen in der Zukunft

Trotz moderner Kommunikationsmittel ist Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung immer noch die Ausnahme. Doch schon bald könnte es anders kommen.

Manchmal lässt sich auch mit wenigen Sätzen Geschichte schreiben. Dazu könnte am 22. November 2015 Henkel-Vorstandschef Kasper Rorsted beigetragen haben, als er sich in der Sonntagsausgabe der F.A.Z. deutlich gegen die Präsenzkultur ausgesprochen hat, die Mitarbeiter noch dazu verpflichtet, geregelte Anwesenheitszeiten im Büro einzuhalten. Wenn es nach ihm ginge, müsste man nicht mehr unbedingt von den Unternehmensräumlichkeiten aus arbeiten, solange die erbrachte Leistung stimme. Trotz allanwesender Digitalisierung bleibt eine solche Arbeitseinstellung, die die Stechkartenmentalität durch einen leistungsorientierteren Arbeitsansatz zu ersetzen versucht, pionierhaft. Wie viele Unternehmensführer oder Personalchefs wären schon bereit, sich mit dem Gedanken anzufreunden, dass es sich von zu Hause aus effektiv(er) arbeiten liesse? Einige, aber vermutlich nicht die meisten.

Dass die Betriebsforschung schon länger für orts- und zeitflexiblere Arbeitsvarianten plädiert und die Unternehmenswelt sich offen für eine bessere Work-Life-Balance ausspricht, ist bekannt. Äusserungen wie die obigen sind trotz prominenter Unternehmensbeispiele aber eher Mangelware. Und doch könnte ein solcher Paradigmenwechsel entscheidend zu wachsender Produktivität, mehr Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Baulandbedarf aufgrund unzureichender Büroräumlichkeiten und geringeren, mit Umwelt oder Infrastruktur verbundenen

Kosten beisteuern. Damit leistungsorientiertes Arbeiten gelingen kann, bedarf es dennoch Koordinationsfähigkeit, um die Aufgabenvergabe (vgl. Schritt 1) und -erledigung (vgl. Schritt 3) jeweils entsprechend zu planen und prüfen. Wenn man sich dabei für traditionelle (sprich: zeit- bzw. ortgebundene) Arbeitsweisen (vgl. Schritt 2a) entscheiden sollte, sollte man wenigstens berücksichtigen, dass Mitarbeiter nach erfolgreich getaner Arbeit oft nach Motivation oder Belohnung (vgl. Schritt 4a) lechzen. Selbst bei flexibleren Arbeitsmodellen, die keine festen Arbeitszeiten bzw. -orte (vgl. Schritt 2b) vorschreiben sollten, könnte man Mitarbeiter für deren Einsatz zusätzlich belohnen (vgl. Schritt 4b), obwohl mehr Freizeit dann nicht mehr die gleiche Effektivität wie bei traditionellen Arbeitern haben würde. Wenn diese Funktionsmechanismen sich vor allem theoretischer Aspekte annehmen, hat die praktische Umsetzung im Unternehmensalltag eine noch wichtigere Rolle. Welche konkreten Leitprinzipien sollten KMUs also befolgen, damit flexibles Arbeiten zu ihrer Erfolgsgeschichte werden könnte? Im Folgenden ein erster Überblick:

1. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser: obwohl Befähigung zur Eigeninitiative zumeist motiviert, sollten Vorgesetzte eine genaue Kenntnis vom Fortschrittsgrad der Aufgabenerledigung seitens der Belegschaft haben. Nur so lässt sich auch erfolgreich vorbeugen, sich im Arbeitsalltag auf sich gestellt zu fühlen;

2. Mut zu antikonventionellen Arbeitsmethoden: es bedarf sicherlich Überwindung, um manch einen Angestellten von zu Hause aus ar-

beiten zu lassen. Zu stark ist die Mentalität noch davon geprägt, nur ausserhalb der eigenen vier Wände wirtschaftlich tätig sein zu können. Bei Erteilung von klaren Aufgaben, die innerhalb festgelegter Fristen erledigt zu werden hätten (vgl. Punkt 1), sollte man aber keinen Effizienzrückgang befürchten. Im Gegenteil;

3. Entscheidungsfreiheit und Abwechslung fördern: nicht jeder Angestellte muss auf zeit- bzw. ortgebundene Arbeit umgepolt werden. Diejenigen, die den geregelten Büroalltag vorziehen sollten, sollten traditionelle Arbeitsmuster weiterhin befolgen können. So genanntes Desk-Sharing, nämlich die abwechselnde Arbeit von den Unternehmensräumlichkeiten aus, könnte auch als Lösung infrage kommen, damit Mitarbeitern gemeinschaftlicheres oder isolierteres Arbeiten niemals zu viel werden könnte. Entscheidend bleibt, dass die Leistung (egal ob im Büro oder von zu Hause aus) stimmt;

4. Umsetzungslimits erkennen: nicht jede Arbeiterkategorie kann von flexibleren Arbeitsweisen profitieren. Anders formuliert können nur im Backoffice tätige oder nicht stets sowie in direktem Kontakt zu Kundschaft stehende Berufsgruppen zeit- und ortflexibler arbeiten, aber selbst sie können durch spezifisch zugeschnittene Belohnungsmechanismen zu mehr Produktivität angeregt werden;

5. Technologie als Arbeitser-, nicht -zusatz: dass Studien immer wieder bestätigen, wie Alltagsstress von der ständigen Erreichbarkeit von Angestellten (per Mobiltelefon, E-Mail usw.) ausgeht, wundert nur bei falscher Umsetzung moderner Kommunikationsmedien. Diese sollten nämlich traditionelle Arbeitsmethoden erleichtern bzw. ersetzen und kein zusätzliches Arbeitspensum (beispielsweise ausserhalb normaler Bürozeiten) anschaffen. Alles Weitere ist auf Dauer menschlich sowie wirtschaftlich untragbar.

Die Zeit für einen Paradigmenwechsel bei der Arbeitsgestaltung ist jedenfalls schon längst reif, prominente Aussagen zu dessen Umsetzbarkeit lassen ihn aber noch greifbarer erscheinen.

*Dr. sc. ec. (PhD) Edoardo Beretta,
Assistent des Examinationsdelegierten,
Post-Doc Forschungs- und Lehrassistent
c/o Università della Svizzera italiana (USI) –
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (Büro 257a)
Via Giuseppe Buffi 13, 6904 Lugano
edoardo.beretta@usi.ch, www.usi.to/hf2*

